



**Hochschule Karlsruhe
Technik und Wirtschaft**
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Arbeitspapier / Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Thorsten Schüring & Reinhold König

Begrifflichkeiten in der Wettbewerberforschung – Ein Ordnungsversuch –

Betreuender Professor: **Herr Prof. Dipl.-Wirt.-Ing. Reinhold König**
Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft

Kontaktdaten des Verfassers: **Thorsten Schüring, B. Eng.**
Mozartstraße 24
48282 Emsdetten

Begrifflichkeiten in der Wettbewerberforschung – Ein Ordnungsversuch –

Thorsten Schüring & Reinhold König

Zusammenfassung

Der vorliegende Artikel bezieht sich auf die unterschiedlichen Begrifflichkeiten, die im Umfeld der Wettbewerberforschung in der Literatur Verwendung finden. Neben den Begriffen des angloamerikanischen Sprachraums (Competitive Intelligence, Competitor Intelligence und Competitor Analyse) existieren für den deutschsprachigen Raum (Wettbewerber-, Konkurrenten-, Wettbewerbs- und Konkurrenzanalyse) ebenfalls verschiedenartige Begriffe, denen in der Literatur eine häufig unterschiedliche Verwendung zu Teil wird. Dieser Artikel baut einen Ordnungsansatz auf, der die angesprochenen Begrifflichkeiten in eine Struktur bringt, um somit eine klare inhaltliche Trennung der einzelnen Begriffe sowie eine in Relation bringende Darstellung aufbauen zu können. Dies ermöglicht eine ambiguitätsfreie Verwendung innerhalb der wissenschaftlichen Arbeit durch definitorisch fixierte Begriffsinhalte.

Abstract

The following paper refers to the different terms which are present in the literary domain of competitor research. Next to the nomenclature of the Anglo-American language area (Competitive Intelligence, Competitor Intelligence and Competitor Analysis) miscellaneous terms, which are used in literature in different ways, also exist in the German terminology (Wettbewerber-, Konkurrenten-, Wettbewerbs- und Konkurrenzanalyse). This article works out an order approach to bring the mentioned terms in a logical structure. The logical order offers a clear separation – with regard to the content – to be able to build up a relational illustration of the terms. This makes it possible to use the terms without ambiguity in the scientific work due to the definition of the notional content.

1 Einleitung

Neben der aktuellen Wirtschaftskrise und deren Auswirkungen gibt es noch weitere unternehmensexterne Herausforderungen, denen sich die Unternehmen nicht nur auf ausländischen, sondern auch auf heimischen Absatzmärkten gegenübergestellt sehen. Hierunter sind unter anderem das Vorstoßen von Anbietern in neue Produktkategorien (z. B. Handelsmarken oder Anbieter von starken Marken), kürzer werdende Produktlebenszyklen,¹ technologische Innovationen, Kooperationen und Fusionen von Unternehmen, veränderte wirtschaftliche Situationen,² Insolvenzen von Wettbewerbern, Zulieferern oder Kunden sowie Gesetzesänderungen zu fassen.

Der durch die vorgetragenen Einflüsse ergebene und weiter steigende Wettbewerbsdruck sowie die immer schneller werdenden unternehmensrelevanten Änderungen auf den verschiedenen Absatzmärkten verlangt aus Unternehmenssicht einen aufmerksamen Blick auf die unternehmensumgebene Umwelt.³ Dieser Fokussierung betreffend, besitzt die betriebswirtschaftliche Forschung verschiedenartige Themengebiete, die die Sicht von Unternehmen auf die betreffende Umwelt unterstützend schärfen sollen.

Die in der Literatur verwendeten Begrifflichkeiten wie die Wettbewerbs-, Konkurrenz-, Wettbewerber- oder Konkurrentenanalyse sowie die angloamerikanischen Ausdrücke Competitive Intelligence, Competitor Intelligence und Competitor Analysis werden in der Literatur häufig verschiedenartig definiert, benannt oder auch synonym verwendet.⁴ Diesen Ungenauigkeiten entgegenstehend soll der nachfolgende Artikel dazu dienen einen Überblick über die grundlegenden Begrifflichkeiten sowie eine inhaltliche Abgrenzung der betreffenden Themengebiete geben. Hierfür werden zugrunde liegende Definitionen vorgetragen, um auf dieser Basis ein Begriffs- respektive Themenkonstrukt aufbauen zu können, mit dem die aufgeführten Ziele dieses Artikels erreicht werden können.

Als grundlegend werden für die nachfolgenden Abhandlungen die Begriffe „Analyse“ sowie „Wettbewerber“, „Konkurrenten“, „Wettbewerb“ und „Konkurrenz“ gesehen. Diese werden nachstehend zuerst inhaltlich fixiert, um daran anschließend weiterführende Überlegungen anführen zu können.

¹ Vgl. Kotler, P. et al.: Marketing-Management, S. 1084.

² Vgl. König, R.: Ausschreibung zur Master-Thesis, Abruf vom 7. Mai 2008.

³ Vgl. Kotler, P. et al.: Marketing-Management, S. 1084.

⁴ Vgl. hierzu Hamelau, N.: Strategische Wettbewerbsanalyse, S. 57.

2 Analyse

Die Definition des Begriffs „Analyse“ generiert häufig Diskussionen und Uneinigkeiten bezogen auf fachspezifische Begriffsinhalte.⁵ Deshalb wird an dieser Stelle nicht mit einer fachgebundenen Erläuterung, sondern mit einer allgemein formulierten Definition, die auch mehrere Begriffserklärungen aus verschiedenen Enzyklopädien inhaltlich umfasst⁶, begonnen. Die Analyse („von griechisch *analysis*: Auflösung“⁷) soll demnach allgemein ausgedrückt als die „Zerlegung eines Ganzen in seine Teile und Untersuchung der Teile im Verhältnis zum Ganzen“⁸ verstanden werden. Einhergehend mit dieser Definition erläutern auch die fachbezogenen Autoren FLEISHER und BENSOUSSAN in ihrem Buch „Strategic and Competitive Analysis“ den Ausdruck oder auch Prozess der Analyse als eine Aufspaltung des zu betrachtenden Objektes in seine einzelnen Bestandteile, und eine daran anschließende, tiefer gehende Untersuchung auf Ebene der Teilaspekte im Kontext des Gesamtobjektes. Auf dieser Stufe können somit Korrelationen, Trends, Muster oder Lücken entdeckt oder abgeleitet werden, die ein Verständnis über den Zusammenhang der einzelnen Teilaspekte im Rahmen des Gesamtobjektes ermöglichen.⁹

⁵ Siehe hierzu die Auflistung von Fleisher, C. S.; Bensoussan, B. E.: Business and Competitive Analysis, S. 4.

⁶ Vgl. hierzu: „Zergliederung, Zerlegung, Trennung eines Ganzen in seine Teile, Untersuchung eines Sachverhalts unter Berücksichtigung seiner Teilaspekte.“ von Brockhaus Enzyklopädie Online, Begriffsdefinition von Analyse, Abruf vom 11. Januar 2009 sowie „...für unterschiedliche methodische Verfahren der Zergliederung eines Ganzen in seine Teile ...“ von Encarta Enzyklopädie, Begriffsdefinition von Analyse, Abruf vom 09. April 2009.

⁷ Encarta Enzyklopädie, Begriffsdefinition von Analyse, Abruf vom 09. April 2009.

⁸ wissen.de, Begriffsdefinition von Analyse, Abruf vom 11. Januar 2009.

⁹ Vgl. Fleisher, C. S.; Bensoussan, B. E.: Strategic and Competitive Analysis, S. 12 f.

3 Wettbewerb/Konkurrenz und Wettbewerber/Konkurrent

Die Begrifflichkeit des Wettbewerbs wird im allgemeinen Sprachgebrauch dazu verwendet, eine Situation zu beschreiben, in der mindestens zwei gegeneinander ausgerichtete Parteien eine bestimmte Aufgabe bewältigen möchten, wobei die jeweiligen Parteien besser abschließen möchten als die jeweils Andere(n). Diese Situation kennzeichnet den Begriff des Wettbewerbs auch in vielen Forschungsdisziplinen.¹⁰ Bezogen auf die Lehre der Betriebswirtschaft bedeutet Wettbewerb – mit den vorherigen Beschreibungen einhergehend – das Streben von mehreren Unternehmen nach knappen Ressourcen oder allgemeiner formuliert das Streben nach Engpassfaktoren, wie z. B. Kunden, Rohstoffe, Mitarbeiter, etc.¹¹ Um an dieser Stelle klar zu definieren, was unter Wettbewerb in der vorliegenden Ausarbeitung verstanden wird und um einer Unschärfe vorzubeugen, wird nachfolgend eine allgemeingültige und leicht nachvollziehbare Definition des Begriffs Wettbewerb vorgetragen.

„Wettbewerb ist die Rivalität zwischen Individuen (oder Gruppen oder Nationen), und er tritt immer dann auf, wenn zwei oder mehr Subjekte nach etwas streben, das nicht alle bekommen können.“¹²

Folgt man zusätzlich den verschiedenen Enzyklopädien wie z. B. der BROCKHAUS ENZYKLOPÄDIE oder der MICROSOFT ENCARTA ONLINE-ENZYKLOPÄDIE, dann kann die Begrifflichkeit des Wettbewerbs auch mit dem Begriff der Konkurrenz gleichgesetzt werden.¹³ Weiterführend kann auch die angloamerikanische Begrifflichkeit Competitive mit der Deutschen gleichgesetzt werden, da durch die nachfolgende Definition von FLEISHER und BENSOUSSAN eine offensichtliche Übereinstimmung der Erklärungsansätze vorliegt.

„Competitive means that a contest is occurring between two or more parties. The sources of this can be multi-faceted, originating in product or service offerings, shelf-space negotiations, supplier contracts and investor relations, to name a few.“¹⁴

Einhergehend mit der betriebswirtschaftlichen Begriffsbestimmung des Wettbewerbs kann auch der Begriff des Konkurrenten erläutert werden. Konkurrenten oder auch Wettbewerber sind Mitbewerber, also im Kontext der Ökonomie Unternehmen, die auf einem Markt um die Gunst derselben Kunden oder Käufergruppen rivalisieren.¹⁵ Für diesen Artikel werden somit die gleichbedeutenden Begrifflichkeiten „Konkurrent“ und „Wettbewerber“ auf Basis des vorherig Beschriebenen wie folgt definiert:

¹⁰ Vgl. Joas, A.: Konkurrenzforschung als Erfolgspotenzial im strategischen Marketing, S. 17.

¹¹ Vgl. Görgen, W.: Wettbewerbsanalyse. In Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 1995, Sp. 2718.

¹² Vgl. Stigler, G. J.: Competition, S. 531, in: The new Palgrave dictionary of economics, Jg. 1 (A to D), 1998, S. 531-536. In Backhaus, K., Voeth, M.: Industriegütermarketing, S. 125.

¹³ Vgl. Brockhaus Enzyklopädie Online, Begriffsdefinition von Konkurrenz, Abruf vom 20. April 2009 und Microsoft Encarta Online-Enzyklopädie, Begriffsdefinition von Wettbewerb, Abruf vom 20. April 2009.

¹⁴ Fleisher, C. S.; Bensoussan, B. E.: Business and Competitive Analysis, S. 2.

¹⁵ Vgl. Lange, V.: Technologische Konkurrenzanalyse: Früherkennung von Wettbewerbsinnovationen bei deutschen Großunternehmen, 1994, S. 32. In Backhaus, K., Voeth, M.: Industriegütermarketing, S. 125.

Ein Konkurrent/Wettbewerber wird als ein „*Mitbewerber, jmd. [jemand], der mit jmdm. [jemandem] im Wettbewerb steht*“¹⁶, gesehen. Ergänzend und konkretisierend ist der Konkurrent/Wettbewerber ein Unternehmen, das um die Gunst derselben Kunden oder Käufergruppen rivalisiert.

¹⁶ Wissen.de, Begriffsdefinition von Konkurrent, Abruf vom 20. April 2009.

4 Der Systematisierungsansatz

Nachdem in den vorherigen Kapiteln die grundlegenden Begriffe für diesen Artikel geklärt wurden, können im Nachfolgenden darauf aufbauend weiterführende Überlegungen getroffen werden.

Um eine Ordnung für die bereits erwähnten Themengebiete aufstellen zu können, bedarf es zuerst der Darstellung der relevanten Unternehmensumwelt, in der wirtschaftende Unternehmen agieren. Abbildung 1 stellt hierfür die relevanten Aspekte der Unternehmensumwelt visuell dar.

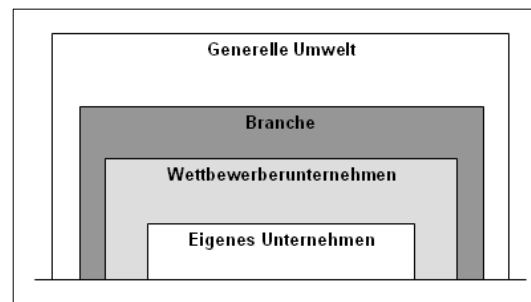


Abbildung 1: Die Unternehmensumwelt¹⁷

Die in der obigen Abbildung aufgezeigten Ebenen,

- die *generelle Umwelt* in Form von technologischen, politisch-rechtlichen, gesamtwirtschaftlichen und demographischen Einflussgrößen¹⁸,
- die Wettbewerbsstruktur und -dynamik innerhalb einer *Branche* und
- die *Konkurrenten* an sich,

haben einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg konkurrierender Unternehmen.¹⁹ Anzumerken ist in diesem Kontext, dass auf den Kunden als weitere Einflussgröße verzichtet wurde, da dieser Faktor für die nachfolgenden Erläuterungen nicht von zentraler Bedeutung und somit an dieser Stelle ausgeklammert wird.

Abbildung 1, die dem Forschungsgebiet des Marketing²⁰ entnommen ist, kann vergleichbar in den Veröffentlichungen zum Thema Strategisches Management²¹ aufgefunden werden²², da die Analyse dieser Unternehmensumwelt im Planungsprozess beider Wissenschaftsgebiete einen wesentlichen Stellenwert einnimmt. Im Rahmen des

¹⁷ Quelle: In Anlehnung an Kuß, A., Marketing-Einführung, 2006, S. 126 und Bausch, A., Branchen- und Wettbewerbsanalyse im strategischen Management, in Hahn, D., Taylor, B. (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 2006, S. 199.

¹⁸ Vgl. Kuß, A.: Marketing-Einführung, S. 126.

¹⁹ Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A.: Strategisches Management, S. 290 f.

²⁰ Für eine Definition zum Themengebiet „Marketing“ siehe das am Ende dieses Artikels aufgeführte Glossar.

²¹ Für eine Definition zum Themengebiet „Strategisches Management“ siehe das am Ende dieses Artikels aufgeführte Glossar.

²² Siehe hierzu Welge, M. K.; Al-Laham, A.: Strategisches Management, S. 291.

Marketing wird die Unternehmensumweltanalyse im Kontext der strategischen Planung durchgeführt und ist somit ein wichtiger, grundlegender Baustein zur marktorientierten Ausrichtung eines gesamten Unternehmens.²³ Ähnlich stellt sich die Verwendung innerhalb des Strategischen Managements dar. Dort wird die Unternehmensumweltanalyse neben der Unternehmensanalyse, als Bestandteil der strategischen Planung dahingehend genutzt, um Strategien eines Unternehmens erarbeiten zu können.²⁴

Mit diesem Verständnis über die verschiedenen Ebenen der Unternehmensumwelt, der darauf bezogenen Analysen im Rahmen des Marketing sowie des Strategischen Managements und unter Hinzunahme der vorangestellten Abbildung 1 können die Themengebiete Wettbewerbs-, Konkurrenz-, Wettbewerber- und Konkurrentenanalyse und die angloamerikanischen Wissenschaftsgebiete des Competitive Intelligence, Competitor Intelligence und der Competitor Analysis inhaltlich erfasst und dadurch in Beziehung gesetzt werden. Hierfür wird mit den angloamerikanischen Themengebieten aus argumentativen Gründen begonnen, um dann daran anschließend die deutschsprachigen Wissenschaftsgebiete gegeneinander sowie zu den angloamerikanischen in Relation setzen zu können. Als Abschluss dieser Konkretisierung und Abgrenzung wird zum Abschluss eine Darstellung präsentiert, die auf Basis der Abbildung 1, die relevanten Ergebnisse des vorliegenden Artikels konsolidiert.

Das angloamerikanische Themengebiet des *Competitive Intelligence* ist eine relativ junge Disziplin.²⁵ Die heutzutage so benannte Forschungsrichtung entwickelte sich fortschreitend seit den 80er Jahren auf Basis der Erstausgaben der Bücher „Competitive Strategy“ (1980) und „Competitive Advantage“ (1985) des Autors MICHAEL E. PORTER, dem so genannten „Vater“ dieser wissenschaftlichen Richtung. Die Publikationen prägen bis heute mit den verschiedenen Konzepten und Modellen maßgeblich die Wettbewerberorientierung der theoretischen Marketing- und Managementlehre sowie der Unternehmenspraxis.²⁶ Auch die weiteren konkurrentenorientierten Fachgebiete aus dem deutschsprachigen Raum, die anschließend noch detailliert dargelegt werden, weisen inhaltliche Beeinflussungen durch PORTERS Schriften auf.

Um die Inhalte von Competitive Intelligence weiter und tiefer gehend zu thematisieren und zu verstehen, sind in der nachfolgenden Tabelle verschiedene Definitionsversuche aufgeführt. Um auch die angloamerikanischen mit den deutschen Definitionsversuchen vergleichbar zu machen, soll auf die nachfolgende Definition zum Begriff des Intelligence unterstützend zurückgegriffen werden:

„Intelligence may be defined as the valued-added product resulting from the collection, evaluation, analysis, integration, and interpretation of all available information that

²³ Vgl. Kuß, A.: Marketing-Einführung, S. 112 ff.

²⁴ Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A.: Strategisches Management, S. 289 ff., Kuß, A.: Marketing-Einführung, S. 112 ff. und Marschner, K.: Wettbewerbsanalyse in der Automobilindustrie, S. 13.

²⁵ Vgl. Fleisher, C. S.; Bensoussan, B. E.: Strategic and Competitive Analysis, S. 5.

²⁶ Vgl. Kreutzer, R. T.: Praxisorientiertes Marketing, S. 90 und Freibichler, W.: Competitive Manufacturing Intelligence, S. 57.

*pertains to one or more aspects of an executive's needs, and that is immediately or potentially significant to decision making.*²⁷

Die vorangehende Definition von Intelligence sieht den Begriff als ein informationsbezogenes Endprodukt eines dargelegten Prozesses, das auf die Anforderungen eines leitenden Mitarbeiters ausgerichtet ist. Zusätzlich fordert die Definition eine Aktualität oder potenzielle Relevanz in Relation zu den durchzuführenden Entscheidungen.

²⁷ Fleisher, C. S.; Bensoussan, B. E.: Strategic and Competitive Analysis, S. 6.

<i>Autoren:</i>	<i>Definitionen des Competitive Intelligence:</i>
DEUTSCHES COMPETITIVE INTELLIGENCE FORUM (2009)	„Als ‚Competitive Intelligence‘ (CI) wird einerseits der systematische Prozess der Informationserhebung und -analyse bezeichnet, durch den aus fragmentierten (Roh-)Informationen über Märkte, Wettbewerbern [sic!] und Technologien den Entscheidern ein plastisches Verständnis über sein Unternehmensumfeld entsteht. CI-Themen sind dabei meist zukunftsorientierte Aussagen zu Wettbewerberpositionierungen, -intentionen und -strategien. Andererseits ist ‚Intelligence‘ das Endresultat des Prozesses: das benötigte Wissen über Markt und Wettbewerb. Insbesondere werden Aussagen über die erwarteten Auswirkungen für das eigene Unternehmen und darauf basierende Handlungsempfehlungen getroffen.“ ²⁸
FLEISHER/BENSOUSSAN (2007)	„CI is the refined intelligence product produced by an analyst that meets a decision-maker’s unique needs for understanding competitive aspect of the internal and/or external environment. Effective CI helps the decision-maker make a better decision!“ ²⁹
KNACK (2006)	„Heute wird unter CI über PORTERS Ideen hinaus die Analyse des gesamten Umfeldes als auch interner Faktoren eines Unternehmens verstanden.“ ³⁰
MCGONAGLE/VELLA (1996)	„CI is thus made up of two elements: using public sources to develop data on competition, competitors, and the market environment, and transforming those data into usable information, usually on specific competitors.“ ³¹
ROMPPEL (2006)	„CI ist die systematische, professionelle und entscheidungsorientierte Recherche und Analyse der Wettbewerber, des Marktes und seiner Rahmenbedingungen.“ ³²
SCIP (2009)	„Competitive intelligence (CI) is the process of monitoring the competitive environment and analyzing the findings in the context of internal issues, for the purpose of decision support ... Effective CI is a continuous process involving the legal and ethical collection of information, analysis that does not avoid unwelcome conclusions, and controlled dissemination of actionable intelligence to decision makers.“ ³³

*Tabelle 1: Definitionen zu Competitive Intelligence*³⁴

²⁸ Deutsches Competitive Intelligence Forum (DCIF): Was ist Competitive Intelligence?, Webseite, Abruf vom 06. Januar 2009.

²⁹ Fleisher, C. S.; Bensoussan, B. E.: Business and Competitive Analysis, S. 7.

³⁰ Knack, R.: Wettbewerb und Kooperation, S. 144.

³¹ McGonagle, J. J.; Vella, C. M.: A new archetype for competitive intelligence, S. 15.

³² Romppel, A.: Competitive Intelligence, S. 10.

³³ Society of Competitive Intelligence Professionals, What is competitive intelligence?, Webpage, Abruf vom 25. März 2009.

³⁴ Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Die in der Tabelle aufgeführten Definitionsversuche weisen bei einer näheren Betrachtung verschiedene wiederkehrende Aspekte auf. Merkmale, wie der

- *Prozessgedanke*, der damit einhergehende
- (*Analyse-*)*Fokus* auf die *gesamte Unternehmensumwelt* und auf das *durchführende Unternehmen selber*, sowie das Ziel des Competitive Intelligences als
- *Grundlage für Entscheidung* zu dienen,

können durch eine Gegenüberstellung der Definitionen als grundlegende Bestandteile von Competitive Intelligence festgehalten werden.

Aufgrund dessen, dass die Definition der SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS (SCIP) alle angeführten Merkmal umfasst, soll sie als Grundverständnis für das Gebiet des Competitive Intelligence in diesem Bericht verstanden werden.

Aufbauend auf dieser umfangreichen Begriffsdefinition und -beschreibung kann nachfolgend das Gebiet der *Competitor Analysis* erklärt und zum Aufgabengebiet des *Competitive Intelligence* in Beziehung gesetzt werden.

Die Herkunft der *Competitor Analysis* geht zurück auf die erwähnten Publikationen von PORTER³⁵, wobei anzumerken ist, dass der zugehörige Ansatz („A Framework for Competitor Analysis“) primär in dem ersten Buch „Competitive Strategy“ thematisiert wird.³⁶ Bei der zugehörigen Systematik der Competitor Analysis nach PORTER geht es primär um zwei durchzuführende Analyserichtungen: Zum einen soll herausgefunden werden was den Konkurrenten motiviert, indem seine Ziele und seine Annahmen über sich selbst und die Branche identifiziert werden und zum anderen soll aufgedeckt werden wie sich der Konkurrent aufgrund seiner gegenwärtigen Strategie und seinen Fähigkeiten verhält und verhalten kann. Diese beiden Analyseaufgaben werden danach zu einem Reaktionsprofil des Konkurrenten zusammengefasst, um die möglichen Veränderungen des Wettbewerbers vorhersagen zu können und diese für die eigene Unternehmung nutzbar zu machen.³⁷ Mit dieser konzeptbezogenen Beschreibung kann das damit einhergehende angloamerikanische Themengebiet der Competitor Analysis definitorisch wie folgt festgehalten werden.

*„Competitor analysis [sic!] looks for a thorough understanding of competitors, describing what competitors are doing now and what they are likely to do in the future.“*³⁸

Weiterführend ist darauf hinzuweisen, dass sich dieses Themengebiet primär auf die Unternehmensebene bezieht, was sich durch die vorangegangenen Erläuterungen sowie die Begriffsdefinition begründet darlegen lässt.

Außerdem ist, dem Definitionsversuch entsprechend, der Blickwinkel der Competitor Analysis auf die einzelnen Konkurrenten beschränkt³⁹ und betrachtet somit nicht – wie

³⁵ Vgl. Lux, C.; Peske, T.: Competitive Intelligence und Wirtschaftsspionage, S. 24.

³⁶ Vgl. Porter, M. E.: Competitive Strategy, S. 47 ff.

³⁷ Vgl. Porter M. E.: Competitive Strategy, S. 47 ff.

³⁸ Waters, D.: Operations Strategy, S. 211 f.

es das Themengebiet Competitive Intelligence fokussiert – die ganze Unternehmensumwelt. Daran anschließend ist ferner darzulegen, dass das Themengebiet der Competitor Analysis in der Literatur als ein Teilsystem des umfangreicheren Competitive Intelligence angesehen wird und sich dieses Forschungsgebiet über die letzten Jahre nach PORTERS Erstveröffentlichungen aus der Competitor Analysis entwickelt hat.⁴⁰

Zudem muss an dieser Stelle thematisiert werden, dass von anderen Autoren eine, zum Teil unter Benutzung der gleichen PORTERSchen Systematisierung der Competitor Analysis⁴¹, direkte Gleichsetzung zwischen dem Themengebiet der Competitor Analysis und einem weiteren Gebiet, dem so genannten Competitor Intelligence, vollzogen wird.⁴² Diesbezüglich ist allerdings zu erwähnen, dass dieser Begriff in der hierfür angegebenen Literatur nicht explizit definiert wird, was eine Anzweiflung über die Gleichberechtigung dieser Begrifflichkeiten ermöglicht.⁴³ Unter Hinzunahme einer Definition aus der englischsprachigen Literatur kann – wie nachfolgend aufgeführt – diese Annahme weiter bestätigt werden.

GRANT definiert den Begriff des Competitor Intelligence wie folgt:

„Competitor intelligence involves the systematic collection and analysis of public information about rivals for informing decision making.“⁴⁴

Mit dieser für diesen Artikel grundlegende Definition kann festgehalten werden, dass das Competitor Intelligence weiter gefasst ist, als die Competitor Analysis, da das Themengebiet der Competitor Intelligence die wettbewerberbezogene Analyse der Competitor Analysis mit umfasst. Zudem kann festgestellt werden, dass die Themengebiete verschiedenartige Ebenen betrachten. Die Competitor Analysis bezieht sich primär auf die strategische Betrachtung eines Konkurrenten auf Unternehmensebene. Das Themengebiet des Competitor Intelligence hingegen kann keiner speziellen Ebene⁴⁵ in einem Unternehmen zugeordnet werden.

Weiterführend können bei dieser Begriffsbestimmung drei wichtige und grundlegende Merkmale extrahiert werden. Genauso wie die Definition zum Competitive Intelligence beinhaltet auch dieses Themengebiet einen ähnlichen Prozess, der das Sammeln und die Analyse von Informationen beinhaltet. Ein weiterer Aspekt, der aus der Begriffsbestimmung nach GRANT zu entnehmen ist, beinhaltet, dass das Competitor Intelligence für die Entscheidungsfindung dienen soll. Dieses Merkmal konnte gleichermaßen aus der dargelegten Definition zum Begriff des Competitive Intelligence entnommen wer

³⁹ Vgl. Lux, C.; Peske, T.: Competitive Intelligence und Wirtschaftsspionage, S. 26.

⁴⁰ Vgl. hierzu Fleisher, C. S.; Bensoussan, B. E.: Business and Competitive Analysis, S. 7, Lux, C.; Peske, T.: Competitive Intelligence und Wirtschaftsspionage, S. 26 f, Pfaff, D.: Competitive Intelligence in der Praxis, S. 28.

⁴¹ „A Framework for Competitor Analysis“.

⁴² Vgl. unter anderem Lux, C.; Peske, T.: Competitive Intelligence und Wirtschaftsspionage, S. 26 f und Brezki, E.: Konkurrenzforschung im Marketing, S. 5.

⁴³ Wie bereits die Ausarbeitung zum Begriff der Analyse und des Begriffs Intelligence vermuten lässt.

⁴⁴ Grant, R. M.: Contemporary strategy analysis, S. 113.

⁴⁵ Unternehmensebene, Geschäftsbereichsebene oder Funktionsebene. Vgl. Bea, F. H.; Haas, J.: Strategisches Management, S. 170.

den, was somit bis zu dieser Stelle keine inhaltliche Differenzierung zwischen den beiden Begriffen zulässt. Um diese beiden Themengebiete zu unterscheiden dient allerdings der dritte Aspekt, denn im Falle des *Competitor Intelligence* stehen die einzelnen Wettbewerber – nach GRANT benannt als Rivalen – im Fokus des Interesses und nicht, wie es beim *Competitive Intelligence* der Fall ist, die ganze Unternehmensumwelt inklusive des analysierenden Unternehmens selber.

Nachdem das *Competitive Intelligence*, das *Competitor Intelligence* und die *Competitor Analysis* inhaltlich umrissen und zueinander in Beziehung gesetzt wurden, sollen im Nachfolgenden die vorherig bereits erwähnten Begrifflichkeiten *Wettbewerbs-*, *Konkurrenz-*, *Wettbewerber-* oder *Konkurrentenanalyse*, die unter anderem im gleichen Kontext und in der deutschsprachigen Literatur Verwendung finden, dargelegt werden. Da die Inhalte in der Literatur – wie bereits erwähnt – verschiedenartig benannt werden, benötigen diese eine tiefer gehende Untersuchung sowie Aufarbeitung bzgl. dieser Unstimmigkeiten. Daher soll im Rahmen der Gegenüberstellung von *Wettbewerbs-* und *Wettbewerberanalyse* im noch Kommenden auf diese Unstimmigkeiten Bezug genommen.

In Anbetracht der erläuterten Begrifflichkeiten⁴⁶ und den damit einhergehenden Ergebnissen sowie den Erklärungen zum Begriff der Analyse lässt sich feststellen, dass zum einen die *Konkurrenzanalyse* semantisch mit der *Wettbewerbsanalyse* gleichzusetzen ist und zum anderen die *Konkurrentenanalyse* mit der *Wettbewerberanalyse* als Synonym verwendet werden kann. Diese Klarstellung kann neben der eigenen Herleitung auch durch Erläuterungen aus der Literatur nicht nur begrifflich, sondern auch inhaltlich bestätigt werden.⁴⁷ Da allerdings die inhaltlichen Aspekte zwischen den beiden Themengebieten, einerseits die *Konkurrenz-/Wettbewerbsanalyse* und andererseits die *Konkurrenten-/Wettbewerberanalyse* (im Folgenden aus Gründen der Übersichtlichkeit und des besseren Verständnisses nur als die beiden Analyseformen *Wettbewerber-* und *Wettbewerbsanalyse* bezeichnet), in der Literatur nicht einheitlich benannt und somit abgegrenzt werden, soll dies nachstehend, auch unter Darlegung der bereits des Öfteren angesprochen, allerdings erst nach den Erklärungen zur *Wettbewerber-* und *Wettbewerbsanalyse* explizit dargelegten Unstimmigkeiten, vollzogen werden.

GRUNERT definiert die *Wettbewerberanalyse* in seinem Beitrag und für diesen Artikel grundlegend „... als den Prozess der Erhebung und Verarbeitung von Daten über Unternehmen, die als tatsächliche oder potenzielle Konkurrenten betrachtet werden, mit dem Ziel, die gewonnenen Informationen in unternehmerische Entscheidungsprozesse einzubringen.“⁴⁸

Diese Definition zeigt eine sehr allgemeingültige Darstellung der *Wettbewerberanalyse* und lässt in diesem Fall neben dem wichtigsten Differenzierungsmerkmal, der detaillierten „Analyse einzelner Konkurrenten“⁴⁹, weitere Aspekte zur Differenzierung von ver-

⁴⁶ Konkurrenz/Wettbewerb und Konkurrent/Wettbewerber.

⁴⁷ Vgl. Hamelau, N.: Strategische Wettbewerbsanalyse, S. 57.

⁴⁸ Grunert, K. G.: Konkurrentenanalyse. In Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 1995, Sp. 1229.

⁴⁹ Hungenberg, H.: Strategisches Management in Unternehmen, S. 132.

schiedenen Wettbewerberanalysearten zu. Diesen Ausführungen zur Wettbewerberanalyse folgend, können somit die speziellen Wettbewerberanalyseformen durch verschiedenartige Kriterien systematisiert und dadurch weiterführend konkretisiert werden⁵⁰:

- *Formalisierungsgrad*: Wird die Wettbewerberanalyse, genauer die Datenerhebung und Auswertung, nach einem formalisierten Prozess durchgeführt?
- *Kontinuierliche versus situationsbestimmte Analyse*: Wird der einzelne Wettbewerber kontinuierlich beobachtet⁵¹ und analysiert oder wird die Wettbewerberanalyse nur wegen eines bestimmten Bedarfes durchgeführt?
- *Entscheidungsebene*: Auf welchem Niveau (strategisch, taktisch oder operational) sollen die Informationen der Wettbewerberanalyse zur Entscheidungsunterstützung dienen?
- *Eingrenzung der Wettbewerber*: Welche Unternehmen sollen analysiert werden? Nach PORTER sind dies neben den direkten Wettbewerbern auch Anbieter von Substitutionsgütern, Anbieter die durch vertikale Integration⁵² zu Wettbewerbern werden können, oder Unternehmen, die aufgrund ihrer Ressourcen und Fähigkeiten schnell in den betroffenen Markt eintreten könnten.⁵³
- *Strategische Reichweite*: „bezieht sich die Analyse auf einen einzelnen Wettbewerber oder auf eine strategische Gruppe“⁵⁴?

Aufbauend auf der Erläuterung und Systematisierung der Wettbewerberanalysen wird an dieser Stelle nochmals explizit darauf hingewiesen, dass die Wettbewerberanalyse in der Praxis nicht nur auf der Unternehmensebene durchgeführt wird, sondern auch in den funktionalen Bereichen, wie z. B. Vertrieb, Marketing, Entwicklung und Produktion, zur Unterstützung der Entscheidungsträger herangezogen wird.⁵⁵ Um allerdings die inhaltlichen Aspekte der Wettbewerberanalyse und daran anschließend auch die Wettbewerbsanalyse begrifflich zu erschließen und diese zu den angloamerikanischen Begrifflichkeiten sowie deren Inhalte in Relation setzen zu können, bedarf es aus Gründen der theorieorientierten Argumentation die Rückkehr auf der bereits – im Rahmen der Competitor Analysis und dem Competitor Intelligence – argumentierten Unternehmensebene.

Auf diesem Abstraktionslevel kann somit erweiternd angeführt werden, dass die Wettbewerberanalyse den Autoren HUNGENBERG und BAUSCH folgend unter anderem auch darauf abzielt, das voraussichtliche Verhalten der Wettbewerber bestimmen zu kön-

⁵⁰ Vgl. Grunert, K. et al.: Do Danish Food Companies Analyse Their Competitors. In Grunert, K. G.: Konkurrentenanalyse. In Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 1995, Sp. 1229.

⁵¹ Auch bekannt unter der Bezeichnung Wettbewerberbeobachtung. Siehe hierzu die Begriffserklärungen von Deltl, J.: Strategische Wettbewerbsbeobachtung, S. 17.

⁵² Für eine Definition zum Begriff „vertikale Integration“ siehe das am Ende dieses Artikels aufgeführte Glossar.

⁵³ Vgl. Porter, M. E.: Competitive Strategy, S. 49 f.

⁵⁴ Für eine Definition zum Begriff „strategische Gruppe“ siehe das am Ende dieses Artikels aufgeführte Glossar.

⁵⁵ Vgl. Kairies, P.: So analysieren Sie Ihre Konkurrenz, S. 19 sowie Deltl, J.: Strategische Wettbewerbsbeobachtung, S. 18.

nen.⁵⁶ An diesem Punkt zeigt sich dann die Parallele zur *Competitor Analysis* mit der PORTERSchen Systematik, da dieses Konzept neben dem Bezugspunkt der direkten Analyse von Wettbewerbern, die Fokussierung auf die gegenwärtige Situation legt, um unter anderem darauf aufbauend das mögliche, zukünftige Verhalten des Wettbewerbers bestimmen zu können. Außerdem kann nach den vorherigen Erläuterungen eine inhaltliche Gleichbedeutung zwischen der Wettbewerberanalyse und der *Competitor Intelligence* festgestellt werden, da die Wettbewerberanalyse genauso wie das *Competitor Intelligence* die drei Aspekte

- des *Prozessgedankens*,
- der Fokussierung auf die *direkten Wettbewerber* sowie den Punkt, dass die Wettbewerberanalyse für
- die *Entscheidungsfindung* dient, aufzeigt.

Bezogen auf die *Competitor Analysis* sei hier noch anzumerken, dass die themenspezifische Literatur zur Wettbewerberanalyse diesen Ansatz in Form von PORTERS zugehöriger Systematik beinhaltet und dieses deshalb im Kontext der Wettbewerberanalyse Verwendung findet.⁵⁷

Die bisherig erarbeiteten Zusammenhänge zwischen dem *Competitive Intelligence* (Fokussierung auf die gesamte Unternehmensumwelt in Relation zum eigenen Unternehmen), dem *Competitor Intelligence* respektive die *Competitor Analysis* und der Wettbewerberanalyse (direkte Analyse der Wettbewerber) können somit für diesen Teil zusammenfassend, wie in Abbildung 2 dargestellt, veranschaulicht werden.

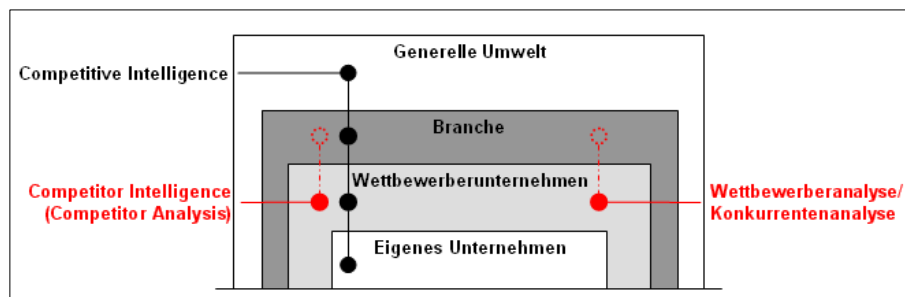


Abbildung 2: Fokussierung des *Competitive Intelligence*, *Competitor Intelligence* (*Competitor Analysis*) und der Wettbewerberanalyse/Konkurrentenanalyse auf die verschiedenen Ebenen der Unternehmensumwelt⁵⁸

Zur Abbildung 2 verbleibt noch anzumerken, dass die gestrichelte Umrandung auf der Ebene der Branche – farblich zugeordnet zur Wettbewerber-/Konkurrentenanalyse sowie zur *Competitor Intelligence* (*Competitor Analysis*) – darauf zurückzuführen ist,

⁵⁶ Vgl. Hungenberg, H.: Strategisches Management in Unternehmen, S. 132 und Bausch, A.: Branchen- und Wettbewerbsanalyse im strategischen Management, S. 209.

⁵⁷ Siehe hierzu Horváth, P.: Konkurrentenanalyse. In Schreyögg, G.; v. Werder, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 2004, Sp. 640 ff.

⁵⁸ Quelle: In Anlehnung an Kuß, A., Marketing-Einführung, 2006, S. 126 und Bausch, A., Branchen- und Wettbewerbsanalyse im strategischen Management, in Hahn, D., Taylor, B. (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 2006, S. 199.

dass die Themengebiete in Anbetracht des interdependenten PORTERSchen Ansatzes die Ausprägung über die Annahme der Branche aus dem Blickwinkel des Wettbewerbers enthält und deshalb ein Bezug zur Branchenebene aufgezeigt und gerechtfertigt werden kann. Primär ist die Fokussierung allerdings auf dem direkten Konkurrenten.

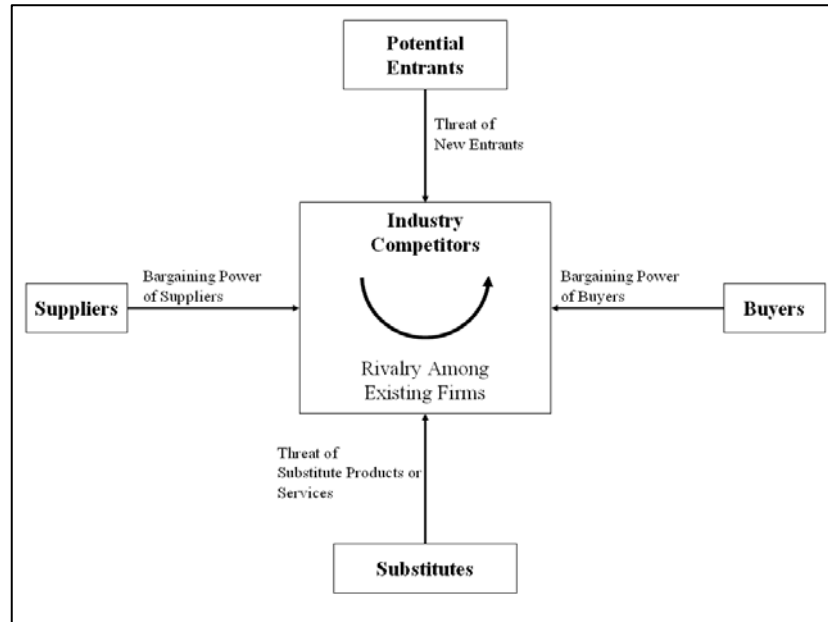


Abbildung 3: Die „Five Forces“ nach PORTER⁵⁹

Die *Wettbewerbsanalyse* beinhaltet im Gegensatz zur *Wettbewerberanalyse* die Untersuchung der Wettbewerbssituation im Absatzmarkt⁶⁰ sowie den Wettbewerb beeinflussenden Faktoren⁶¹, die z. B. von PORTER in seinem Fünf-Kräfte-Modell⁶² als

- die Bedrohung durch neue Wettbewerber,
- die Verhandlungsmacht der Abnehmer,
- die Verhandlungsstärke der Lieferanten,
- die Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste sowie
- die in der Branche vorhandenen Wettbewerber identifiziert wurden.⁶³

Festzuhalten ist somit in einem ersten Schritt, dass die *Wettbewerbsanalyse* abstrakter ist als die *Wettbewerberanalyse*.⁶⁴ Da es allerdings bei der Nomenklatur im Bereich der hier thematisierten Themengebiete innerhalb der Literatur die Ungenauigkeiten gibt⁶⁵, soll bei der Wettbewerbsanalyse genauso wie bei den bereits dargestellten Themengebieten das Wissenschaftsgebiet genau umrissen werden.

⁵⁹ Quelle: Porter, M. E., *Competitive Advantage*, 2004, S. 5.

⁶⁰ Vgl. Hamelau, N.: *Strategische Wettbewerbsanalyse*, S. 56.

⁶¹ Vgl. Görgen, W.: Wettbewerbsanalyse. In Tietz, B. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*, 1995, Sp. 2717 f.

⁶² Siehe hierzu Abbildung 3.

⁶³ Siehe hierzu Porter, M. E.: *Competitive Strategy*, S. 3 ff.

⁶⁴ Vgl. Freiling, J.; Reckenfelderbäumer, M.: *Markt und Unternehmung*, S. 152 f.

⁶⁵ Siehe hierzu den nachfolgenden Absatz.

Die Unstimmigkeiten seitens der Literatur bestehen darin, dass die inhaltlichen Aspekte der *Wettbewerberanalyse* häufig im Rahmen der inhaltlichen Begriffsbestimmung zur *Wettbewerbsanalyse* verwendet werden⁶⁶. Ferner werden wettbewerberbezogene Ausführungen unter der Begrifflichkeit der Wettbewerbsanalyse verwendet, ohne einen wirklichen Bezug zur Analyse der Wettbewerbssituation oder abstrakteren Ebenen vorweisen zu können⁶⁷. Diese Unschärfe soll in diesem Artikel durch die Definition und durch das inhaltliche und graphische in Beziehung setzen der verschiedenen Themengebieten vermieden werden.

Unter Zuhilfenahme einer zugrunde liegenden Definition umfasst die *Wettbewerbsanalyse* „... aus betrieblicher Sicht jede zielorientierte und systematische Erhebung, Sammlung, Aufbereitung, Bewertung und Interpretation interner und externer Daten über die derzeitige und künftige Wettbewerbssituation des Unternehmens sowie die wettbewerbsbeeinflussenden Faktoren zum Zwecke der Entscheidungsunterstützung ...“⁶⁸

Nach tiefer gehender Betrachtung können auch bei der aufgeführten Definition mehrere Aspekte extrahiert und diskutiert werden. Wie auch bei den vorangegangenen Erläuterungen, beginnend mit dem Themengebiet der *Competitive Intelligence*, daran anschließend mit der *Competitor Intelligence* und zuletzt mit den Klarstellungen bezogen auf die *Wettbewerberanalyse*, kann auch bei der vorangehenden Definition ein *Prozessgedanke* festgestellt werden. Der Prozess wird in diesem Kontext durch die „zielorientierte und systematische Erhebung, Sammlung, Aufbereitung, Bewertung und Interpretation“⁶⁹ dargelegt. Weiterführend kann auch hier die Forderung, als Grundlage für *Entscheidungen* dienen zu müssen, angeführt werden. Dieser Aspekt ist genauso wie bei den bereits ausgearbeiteten Themengebieten zu erkennen, was eine Abhängigkeit der relevanten Themengebiete der vorliegenden Arbeit aufzeigen kann und soll. Das letzte Merkmal, dass der angeführten Definition entnommen werden kann ist die *Fokussierung*. Sie ermöglicht eine Differenzierung zu den weiteren Themengebieten. Die Definition unterscheidet sich zu den anderen bereits erwähnten Themengebiete dahingehend, dass bei der *Wettbewerbsanalyse* primär die Wettbewerbssituation, sowie weiterführend die Wettbewerb beeinflussenden Faktoren fokussiert werden. Das bedeutet im Bezug auf die Wettbewerbssituation, dass nicht nur die einzelnen, aktuellen oder potenziellen⁷⁰ Wettbewerber untersucht werden – wie es bei der *Wettbewerberanalyse* und dem *Competitor Intelligence* (*Competitor Analysis*) primär der Fokus ist –, sondern *auch* die Abhängigkeiten bzw. Beeinflussungen untereinander, die mit der Bedienung bzw. Gewinnung des Engpassfaktors (an dieser Stelle der Kunde) einhergehen.⁷¹

⁶⁶ Siehe hierzu Freiling, J.; Reckenfelderbäumer, M.: Markt und Unternehmung, S. 154 ff.

⁶⁷ Siehe hierzu Kotler, P. et al.: Grundlagen des Marketing, S. 578 ff.

⁶⁸ Görgen, W.: Wettbewerbsanalyse. In Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 1995, Sp. 2717 f.

⁶⁹ Görgen, W.: Wettbewerbsanalyse. In Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 1995, Sp. 2717 f.

⁷⁰ Die Autorin Hamelau differenziert diesbezüglich in ihrem Buch „Strategische Wettbewerbsanalyse“ zwei Themenbezeichnungen. Zum einen die Konkurrenzanalyse und zum anderen die strategische Wettbewerbsanalyse, wobei die Differenzierung dahingehend vorgenommen wird, dass in der strategischen Wettbewerbsanalyse auch potenzielle Wettbewerber integriert werden. Siehe hierzu Hamelau, N.: Strategische Wettbewerbsanalyse, S. 56.

⁷¹ Siehe hierzu auch die Erläuterungen zur Begriffsdefinition des Wettbewerbs. Vgl. Görgen, W.: Wettbewerbsanalyse. In Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 1995, Sp. 2718.

Bei den Faktoren, die den Wettbewerb innerhalb einer Branche zusätzlich beeinflussen, kann neben den Einflussfaktoren des PORTERSchen Fünf-Kräfte-Modells, als eines der meist verwendeten Modelle⁷², weitere auch branchenexterne Faktoren angegeben werden. Hierunter sind die im Bereich der generellen Umwelt anzutreffenden Einflussfaktoren zu nennen, die die wettbewerbsbeteiligten Unternehmen gleichermaßen beeinflussen. Dies sind – wie im Rahmen der Abbildung 1 „Die Unternehmensumwelt“ bereits erwähnt – die makroökonomischen Einflüsse technologischer, politisch-rechtlicher, gesamtwirtschaftlicher oder demographischer Art.⁷³

Dadurch, dass die Wettbewerbsanalyse die gesamte Unternehmensumwelt betrifft und diese betrachtet, steht noch die Verbindung zum Themengebiet des Competitive Intelligence aus. Wie bereits im Vorherigen erarbeitet werden konnte, bezieht sich das *Competitive Intelligence* nicht nur auf die Unternehmensumwelt allein, sondern stellt dies in Relation zu dem analysierenden Unternehmen selbst, was eine Erweiterung zum Ansatz der Wettbewerbsanalyse darstellt und somit eine vollkommene Gleichsetzung des deutschsprachigen mit dem angloamerikanischen Themengebiet nicht ermöglicht.

⁷² Vgl. Romppel, A.: Competitive Intelligence, S. 188.

⁷³ Vgl. Kuß, A.: Marketing-Einführung, S. 126.

5 Zusammenfassung der Ergebnisse

Bevor abschließend die beiden Entwicklungen, also die deutschsprachige sowie die angloamerikanische Weiterentwicklung der verschiedenen, im vorherigen Kapitel thematisierten Themengebiete und deren grundsätzlichen Unterscheidungen dargelegt werden, kann für den gesamten Artikel zusammenfassend die Abbildung angeführt werden. Diese zeigt die Fokussierung der einzelnen in diesem Kapitel behandelten Themengebiete im Bezug zu den relevanten Ebenen der Unternehmensumwelt.

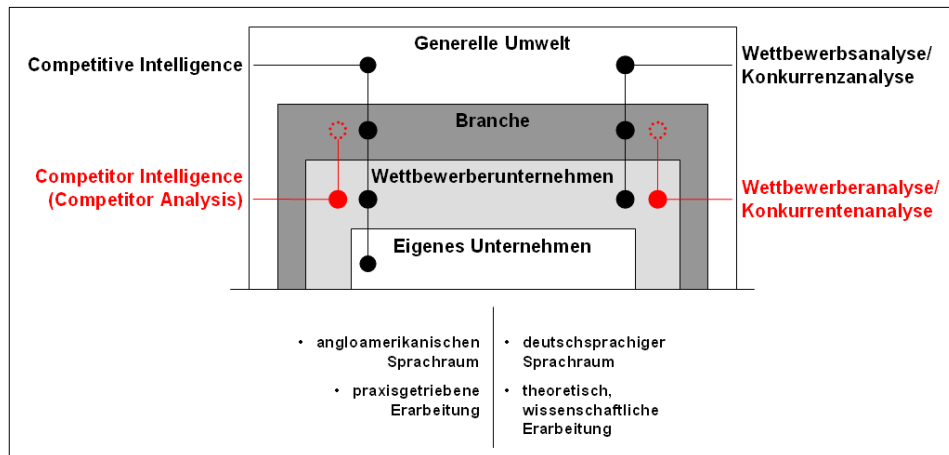


Abbildung 4: Fokussierung der Ansätze auf die verschiedenen Ebenen der Unternehmensumwelt⁷⁴

Folgt man der Autorin HAMELAU, dann ist der grundlegendste Unterschied zwischen den beiden Strängen, also zum einen die angloamerikanischen und zum anderen die deutschsprachigen Themengebiete, darin zu sehen, dass die angloamerikanischen primär praxisgetrieben sind. Das bedeutet in diesem Kontext, dass eine wissenschaftliche Darlegung und Vorgehensweise über die Auswahl und Integration der umfangreichen Analyseinstrumente für die Praxis fehlt. Bei den deutschsprachigen Entwicklungen sind hingegen die Anforderungen aus wissenschaftlicher Sicht erarbeitet worden und die Konzepte für die praktische Arbeit davon abgeleitet.⁷⁵

⁷⁴ Quelle: In Anlehnung an Kuß, A., Marketing-Einführung, 2006, S. 126 und Bausch, A., Branchen- und Wettbewerbsanalyse im strategischen Management, in Hahn, D., Taylor, B. (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 2006, S. 199.

⁷⁵ Vgl. Hamelau, N.: Strategische Wettbewerbsanalyse, S. 76 f.

6 Literaturverzeichnis

Backhaus, K.; Voeth, M.: *Industriegütermarketing*, 8. Aufl., Vahlen Verlag, München, 2007.

Bausch, A.: *Branchen- und Wettbewerbsanalyse im strategischen Management*. In: Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.): *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*, 9. Aufl., Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, 2006.

Bea, F. X.; Haas, J.: *Strategisches Management*, 4. Aufl., Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart, 2005.

Brezski, E.: *Konkurrenzforschung im Marketing – Analyse und Prognose*, 1. Aufl., Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1993.

Deltl, J.: *Strategische Wettbewerbsbeobachtung – So sind Sie Ihren Konkurrenten laufend einen Schritt voraus*, 1. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2004.

Fleisher, C. S.; Bensoussan, B. E.: *Business and Competitive Analysis – Effective Application of New and Classic Methods*, 1. Aufl., Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2007.

Fleisher, C. S.; Bensoussan, B. E.: *Strategic and Competitive Analysis – Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*, 1. Aufl., Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2003.

Freibichler, W.: *Competitive Manufacturing Intelligence*, 1. Aufl., Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006.

Freiling, J.; Reckenfelderbäumer, M.: *Markt und Unternehmung – Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, 2. Aufl., Gabler-Verlag, Wiesbaden, 2007.

Görgen, W.: *Wettbewerbsanalyse*. In: Tietz, B. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft – Steuern – Recht, Stuttgart, 1995.

Grant, R. M.: *Contemporary Strategy Analysis – Concepts, Techniques, Applications*, 4. Aufl., Blackwell Publishers Ltd., Malden, Oxford, Melbourne, Berlin, 2002.

Grunert, K. G.: *Konkurrentenanalyse*. In: Tietz, B. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1995.

Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.): *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*, 9. Aufl., Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, 2006.

Hamelau, N.: *Strategische Wettbewerbsanalyse – Eine konzeptionelle Umsetzung am Beispiel der Spezialchemie*, 1. Aufl., Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2004.

Horváth, P.: *Konkurrentenanalyse*. In: Schreyögg, G.; v. Werder, A. (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, 4. Aufl., Metzlersche Verlagsbuchhandlung und Carl Ernst Poeschel Verlag, Stuttgart, 2004.

Hungenberg, H.: *Strategisches Management in Unternehmen*, 4. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006.

Joas, A.: *Konkurrenzforschung als Erfolgspotenzial im strategischen Marketing*, 1. Aufl., FGM-Verlag, Augsburg, 1990.

Kairies, P.: *So analysieren Sie Ihre Konkurrenz – Konkurrenzanalyse und Benchmarking in der Praxis*, 6. Aufl., expert Verlag, Renningen, 2005.

Knack, R.: *Wettbewerb und Kooperation – Wettbewerberorientierung in Projekten radikaler Innovation*, 1. Aufl., Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006.

Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J.; Wong, V.: *Grundlagen des Marketing*, 3. Aufl., Pearson Education Deutschland, München, 2003.

Kotler, P.; Keller, K. L.; Bliemel, F.: *Marketing-Management – Strategien für wertschaffendes Handeln*, 12. Aufl., Pearson Education Deutschland GmbH, München, 2007.

Kreutzer, R. T.: *Praxisorientiertes Marketing*, 1. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006.

Kuß, A.: *Marketing-Einführung*, 3. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006.

Lange, V.: *Technologische Konkurrenzanalyse: Früherkennung von Wettbewerbsinnovationen bei deutschen Großunternehmen*, Gabler Verlag, 1994. In: Backhaus, K.; Voeth, M.: *Industriegütermarketing*, 8. Aufl., Vahlen Verlag, München, 2007.

Lux, C.; Peske, T.: *Competitive Intelligence und Wirtschaftsspionage – Analyse, Praxis, Strategie*, 1. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002.

Marschner, K.: *Wettbewerbsanalyse in der Automobilindustrie: Ein branchenspezifischer Ansatz auf Basis strategischer Erfolgsfaktoren*, 1. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2004.

McGonagle, J. J.; Vella, C. M.: *A new archetype for competitive intelligence*, 1. Aufl., Quorum Books, Westport, 1996.

Pfaff, D.: *Competitive Intelligence in der Praxis – Mit Informationen über Ihre Wettbewerber auf der Überholspur*, 1. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt am Main, 2005.

Porter, M. E.: *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, 1. Aufl., Free Press, New York, 2004.

Porter, M. E.: *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1. Aufl., Free Press, New York, 2004.

Romppel, A.: *Competitive Intelligence – Konkurrenzanalyse als Navigationssystem im Wettbewerb*, 1. Aufl., Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co.KG, Berlin, 2006.

Schreyögg, G.; v. Werder, A. (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, 4. Aufl., Metzlersche Verlagsbuchhandlung und Carl Ernst Poeschel Verlag, Stuttgart, 2004.

Stigler, G. J.: *Competition*, in: The new Palgrave dictionary of economics, Jg. 1 (A to D), 1998, S. 531-536. In: Backhaus, K.; Voeth, M.: *Industriegütermarketing*, 8. Aufl., Vahlen Verlag, München, 2007.

Waters, D.: *Operations Strategy*, 1. Aufl., Thomson Learning EMEA, London, 2006.

Welge, M. K.; Al-Laham, A.: *Strategisches Management*, 5. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2008.

7 Internetverzeichnis

Brockhaus Enzyklopädie Online: *Begriffsdefinition von Analyse*, Webpage, http://www.brockhaus-enzyklopaedie.de/be21_print.php?document_id=0x0087927c@be, Abruf vom 7. Oktober 2008.

Brockhaus Enzyklopädie Online: *Begriffsdefinition von Konkurrenz*, Webpage, http://www.brockhaus-enzyklopaedie.de/be21_print.php?document_id=0x07bd91e6@be, Abruf vom 20. April 2009.

Brockhaus Enzyklopädie Online: *Begriffsdefinition von Strategische Gruppe*, Webpage, http://www.brockhaus-enzyklopaedie.de/be21_print.php?document_id=0x0d8948c2@be, Abruf vom 2. November 2009.

Brockhaus Enzyklopädie Online: *Begriffsdefinition von Vertikale Integration*, Webpage, http://www.brockhaus-enzyklopaedie.de/be21_print.php?document_id=0x0ec68cb2@be, Abruf vom 2. November 2009.

Deutsches Competitive Intelligence Forum (DCIF): *Startseite*, Webpage, <http://www.dcif.de/>, Abruf vom 16. April 2009.

Gabler Verlag: *Begriffserklärung Marketing*, Webpage, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1286/marketing-v5.html>, Abruf vom 30. Oktober 2009.

König, R.: *Konzeption eines Competitive-Intelligence-Informationssystems auf der Basis von Online-Unternehmensdatenbanken – Hochschule Karlsruhe*, Ausschreibung zur Master-Thesis, <http://www.iwi.hs-karlsruhe.de/infotools/download.asp?ElementID=209957>, Abruf vom 7. Mai 2008.

Microsoft Encarta Online-Enzyklopädie: *Begriffsdefinition von Analyse*, Webpage, http://de.encarta.msn.com/text_721533947___0/Analyse.html, Abruf vom 9. April 2009.

Microsoft Encarta Online-Enzyklopädie: *Begriffsdefinition von Wettbewerb*, Webpage, http://de.encarta.msn.com/text_761573685___0/Wettbewerb.html, Abruf vom 20. April 2009.

Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP): *What is competitive intelligence?*, Webpage, <http://www.scip.org/content.cfm?itemnumber=2214&navItemNumber=4>, Abruf vom 25. März 2009.

wissen.de GmbH: *Begriffsdefinition von Analyse*, Webpage,
<http://www.wissen.de/wde/generator/wissen/ressorts/bildung/woerterbuecher/index,page=3316186.html>, Abruf vom 11. Januar 2009.

wissen.de GmbH: *Begriffsdefinition von Konkurrent*, Webpage,
<http://www.wissen.de/wde/generator/wissen/ressorts/bildung/woerterbuecher/index,page=3781754.html>, Abruf vom 20. April 2009.

8 Glossar

Marketing

„Der Grundgedanke des Marketings ist die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes. Heutzutage ist es unumstritten, dass auf wettbewerbsintensiven Märkten die Bedürfnisse der Nachfrager im Zentrum der Unternehmensführung stehen müssen. Marketing stellt somit eine unternehmerische Denkhaltung dar. Darüber hinaus ist Marketing eine unternehmerische Aufgabe, zu deren wichtigsten Herausforderungen das Erkennen von Marktveränderungen und Bedürfnisverschiebungen gehört, um rechtzeitig Wettbewerbsvorteile aufzubauen.“⁷⁶

Strategische Gruppe

„in der Wettbewerbsanalyse zum Zweck des Vergleichs gebildete Gruppe von miteinander konkurrierenden Unternehmen einer Branche, die durch ähnliche Handlungsbedingungen und durch gleichartiges strategisches Handeln zusammengefasst werden können. Die Einteilung kann anhand von Merkmalen wie Diversifikationsgrad des Leistungsprogramms, Technologiestandard, Höhe der Produktqualität, Auswahl der Vertriebskanäle oder Servicequalität erfolgen.“⁷⁷

Strategisches Management

„Das Strategische Management befasst sich mit der zielorientierten Gestaltung unter strategischen, d. h. langfristigen, globalen, umweltbezogenen und entwicklungsorientierten Aspekten. Es umfasst die Gestaltung und gegenseitige Abstimmung von Planung, Kontrolle, Information, Organisation, Unternehmenskultur und Strategischen Leistungspotenzialen.“⁷⁸

Vertikale Integration

„Prozess der Einbeziehung von Produktionsschritten vor- oder nachgelagerter Produktionsstufen (Wertschöpfungsstufen) in die Produktionsaktivitäten eines Unternehmens, auch bezeichnet als Insourcing (im Gegensatz zum Outsourcing).“⁷⁹

⁷⁶ Gabler Wirtschaftslexikon, Begriffsdefinition von Marketing, Abruf vom 30. Oktober 2009.

⁷⁷ Brockhaus Enzyklopädie Online, Begriffsdefinition von Strategische Gruppe, Abruf vom 2. November 2009.

⁷⁸ Bea, F. X.; Haas, J.: Strategisches Management, S. 20..

⁷⁹ Brockhaus Enzyklopädie Online, Begriffsdefinition von vertikale Integration, Abruf vom 2. November 2009.